**YAŞARDOĞU SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTESİ**

**SPOR YÖNETİCİLİĞİ**

**GENEL İŞLETME BİLGİSİ**

**YÖNETİM**

8. Hafta

**ÜNİTE 8: YÖNETİM**

**KONU BAŞLIKLARI**

* **Yönetim Kavramı**
* **Yönetim Türleri**
* **Yönetsel Hiyerarşi**
* **Yönetimin İşlevleri**
* **Yönetsel Beceriler**
* **Yönetsel Roller**

**8.1.YÖNETİM KAVRAMI**

İnsanın sosyal bir varlık olarak dünya arenasında yerini ilk günden beri yönetim kavramının çok farklı tanımları yapılmıştır. Bu tanımlardan birinde yönetim, insanlar ve diğer kaynaklar aracılığı ile örgütsel amaçlara ulaşma süreci olarak tanımlanmıştır. Belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan örgütler ve bu örgütlerin yönetimi olayın iki farklı ama birbirini tamamlayıcı boyutunu ortaya koymaktadır. Şöyle ki her örgütsel yapılanma yönetim olgusunu, yönetim olgusu da bir tür örgütsel yapılanmayı beraberinde getirmektedir. Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi olan yönetim kısaca başkaları aracılığıyla iş görmektir.

Her gün yöneticiler zor sorunları çözmekte, örgütleri çekip çevirmekte ve bu sayede çarpıcı başarılar elde edebilmektedir. Kısaca “başkaları aracılığı ile iş yapmak” şeklinde tanımlanan yönetim “Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi” olarak ifade edilmektedir. Bu ifade “iyi” yönetim olgusunun hem belirli bir yetenek boyutunun olduğuna hem de “iyi” bir yönetim gerçekleştirebilmek için bu konuda mevcut sistematik bir bilgi birikiminin varlığına ve bu bilgi birikiminden yararlanmanın gerekli olduğuna dikkat çekmektedir. Bu bağlamda yöneticiler, örgütlerin icra işlevini yürütüp bir bütün olarak örgüt sistemini oluşturmak ve koordine etmekten sorumludurlar. Bir başka ifade ile yöneticiler, belirli bir işi yapmakla görevli kişiler olmayıp, diğerlerinin işlerini yapmalarını sağlayacak sistemi ve koşulları oluşturmakla yükümlü yöneticiler doğru bir sistem ve çevresel koşullar oluşturarak yöneticiler, örgüt içerisindeki birimlerin, bölümlerin ve bir bütün olarak örgütün belirli bir yöneticinin yaşam süresinin ötesinde uzun ömürlü bir şekilde var olmasını sağlamaya çalışırlar.

*İnsanların ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri üreterek bu faaliyet sonucunda bir gelir elde etmeyi amaçlayan işletmelerde çalışanları motive etmek, hedefe odaklanarak etkili ve verimli bir şekilde iş yapmaya sevk etmek yönetimin görevidir.* Ayrıca bugünün çalkantılı çevresel koşullarında işletme için uzun vadeli hedefler oluşturarak işletmeyi bu hedeflere taşımak da yine yönetimin sorumluluğudur.

Yönetim kavramı bazen bir süreç olarak ifade edilmekte, bazen ise bu süreci yöneten kişi veya organlardan oluşan bir yapı olarak anlaşılmaktadır. Süreç olarak yönetim; planlama, örgütleme, yön verme ve kontrol etme gibi işlevler aracılığı ile işletme amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmayı sağlamak şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımda altı çizili noktalar; işletme amaçlarının temel yönelim konusu olması (amaç odaklılık), bunu gerçekleştirmek için başkaları aracılığı ile iş yapılması, bu süreç içerisinde planlama, örgütleme, yön verme, kontrol gibi işlev ya da fonksiyonların kullanılması ve bu süreç boyunca etkili ve verimli olmanın amaçlanmasıdır. Bir yapı olarak yönetim ise tüm bu süreci yöneten işletme yöneticilerine işaret etmektedir.

**8.2.YÖNETİM TÜRLERİ**

Yönetime yön veren güçler açısından yönetim olgusu değerlendirildiğinde üç farklı yönetim türünden bahsetmek mümkündür: Ailesel yönetim, siyasal yönetim ve profesyonel yönetim.

*İşletme yönetiminde sahiplik, temel karar organlarına giriş ve hiyerarşik yapının şekillenmesinde belirleyici olan bir ailenin mensubu olmak ise ailesel yönetimden söz edilmektedir.* İşletmecilik büyük ölçüde aile işletmeciliği şeklinde başladığı için bu yönetim türüne işletmeciliğin başlangıç döneminde sıkça rastlamak mümkündür. Bu yönetim türünün en önemli mantığı, işletmenin üst yönetiminin belirli aile mensuplarına ya da akrabalara ait olmasıdır.

Dünden bugüne işletmecilik tarihi değerlendirildiğinde ailesel yönetimden profesyonel yönetime geçiş olduğu gözlenmektedir.

*İşletme yönetiminde belirleyici olan siyasal eğilim ve ilişkiler olduğunda ise ortaya siyasal yönetim çıkmaktadır.* Bu yönetim türünün en önemli özelliği bireylerin siyasal düşünce ve amaçlarının onların işletmede ne ölçüde söz sahibi olacakları noktasında belirleyici olmasıdır.

*İşletme yönetiminde söz sahibi olmanın ve hiyerarşik yapının içinde yükselmenin belirleyici faktörünün bir aile mensubu olmak ya da belli bir siyasal görüşe sahip olmak değil uzmanlık, bilgi ve beceri olduğunda ise gündeme profesyonel yönetim gelmektedir.* Bu bakış açısı ile yönetim bir iş ve meslek olarak görülmektedir.

Yukarıda açıklamaya çalıştığımız üç farklı yönetim türü mutlak surette birbirini dışlayan yönetim türleri değildir. Bir başka ifade ile bunların üçü de aynı bütün içerisinde bir arada bulunabilirler. Ancak açık olan şudur ki işletmeciliğin tarihsel gelişim süreci içerisinde profesyonel yönetimin ağırlığı ve önemi hızla artmıştır.

**8.3.YÖNETSEL HİYERARŞİ**

Biçimsel bir yapılanma şekli olarak örgütler, özellikle karar alma otoritesinin nasıl dağıtıldığını açıklayan bir tür hiyerarşik örgütlenme içerir. Bu örgütsel hiyerarşinin tamamında yöneticiler farklı seviyelerde yer alırlar. Küçük bir işletmede muhtemelen yalnızca bir yönetim kademesi söz konusu iken büyük bir işletmede çeşitli yönetsel kademeler mevcuttur.

Üst Düzey Yöneticiler Orta Düzey Yöneticiler Alt Düzey Yöneticiler Çalışanlar

Bu insanların hepsi yönetici sıfatını taşımaktadır çünkü örgütsel amaçlara ulaşmak için insan kaynağını ve diğer kaynakları bir araya getirmektedirler. Ancak bu insanların yaptıkları işler farklıdır. Bunun sebebi ise hepsinin farklı örgütsel kademelerde yer almasıdır.

İşletme yönetiminde üç ayrı yönetsel kademe ya da yönetici türünden söz edilebilir: Üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve alt düzey yöneticiler.

Üstü düzey yöneticiler kurumun bugününü değil geleceğini yönetmekle sorumlu kişilerdir.

**Üst Düzey Yöneticiler**

*Üst düzey yöneticiler bir işletmenin hiyerarşik yapılanması içerisinde en üst noktada bulunan ve bir bütün olarak tüm işletmeden sorumlu olan kişilerdir*. Bu seviyedeki yöneticiler işletmenin stratejik yönünü belirler. Tepe yöneticisi (CEO), başkan ve başkan yardımcısı gibi unvanlara sahip olan işletmenin en üst kademesindeki bu kişiler stratejik planlama yaparak, hangi endüstride yatırım yapılacağı, pazar payının nasıl elde edileceği ve faaliyetler sonucu oluşan kârın nasıl değerlendirileceği gibi uzun vadeli soru ve sorunlara çözüm üretmeye çalışırlar. Bu yöneticiler işletmenin temel politikalarını tasarlar, geliştirir, onaylarlar ve işletmeyi diğer kişi ve kuruluşlarla ilişkilerde temsil ederler. Üst düzey yöneticiler ayrıca şirket değerlerini ve ahlaki davranış standartlarını tayin ve tespit ederek çalışan davranışının standartlarını ortaya koyarlar.

Üst düzey yöneticiler kimi zaman bulundukları pozisyona aynı işletme içerisinde alt düzey yönetim kademesinden başlayarak gelirler. Büyük ölçekli işletmelerde ise üst düzey yöneticiler genelde farklı pek çok işletmede yönetsel pozisyonlarda çalışmış kişiler arasından seçilmektedir. Yönetimsel kariyerleri nasıl olursa olsun bu yöneticiler işletme için anlamlı bir gelecek görüşüne ve işletmeyi bu görüşe ulaştırmak için gerekli liderlik becerisine sahip oldukları için seçilmelidirler. Üst düzey yöneticiler; örgütsel kaynaklar, varlıklar, dış çevrede mevcut fırsat ve tehditler ışığında işletmenin stratejik yönünü belirlemelidirler.

**Orta Düzey Yöneticiler**

Orta düzey yöneticiler, uzun vadeli gelecekten çok yakın gelecekle ilgilidirler.

*Orta düzey yöneticiler, örgütsel hiyerarşi içerisinde orta seviyede yer alırlar ve iş gruplarından ve bölümlerden sorumludurlar.* Bu yöneticiler, üst yönetimin belirlediği amaç ve stratejilerle uyumlu amaçlar oluşturmak ve bu amaçlara ulaşmak için alt bölümlerin stratejilerini planlamak ve uygulamakla görevlidirler. Bir başka ifade ile bu seviyedeki yöneticiler, alt düzey yöneticilerin ya da alt iş gruplarının yönetilmesi işini gerçekleştirmektedirler. Bölüm başkanı, ürün yöneticisi ya da pazarlama yöneticisi gibi unvanlara sahip olan bu yöneticiler, bir noktada işletmenin genel stratejik planlarının uygulamaya geçirilmesi sürecini yönetirler. İşletmenin faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürebilmesi için bu yöneticilerin işletmenin genel stratejisini çok iyi anlamaları ve bu stratejinin uygulanmasına yönelik güçlü bir bağlılık ve sorumluluk duygusuna sahip olmaları şarttır.

Orta düzey yöneticiler, işletmenin belirli kısımlarında stratejik planlara uygun taktik ya da çözel planlar geliştirir ve uygularlar. Örgütsel amaçlara ulaşmak için kaynak dağıtımı sürecini başlatan ve idare eden orta düzey yöneticiler, ayrıca işletme içerisindeki alt iş gruplarının ve bölümlerin koordinasyonunu sağlarlar. Bunun yanı sıra orta düzey yöneticiler, işletme içerisindeki alt düzey yöneticilerin eylemlerini denetlerler.

Orta düzey yöneticilerin iş tanımına bakışta işletmecilik çevresinde son dönemlerde önemli değişiklikler olduğu gözlenmektedir. Şöyle ki pek çok işletme, orta düzey yönetici sayısını azaltarak verimliliği artırma yoluna gitmektedir. Bu doğrultuda ortaya konan geleneksel hiyerarşik piramit daha yassı ya da yatay bir hal almakta ve karar almayı hızlandırmak için bilgi akşının yukarıdan aşağıya daha hızlı bir şekilde akmasını sağlayıcı bir içeriğe dönüşmektedir. Ancak orta seviye yönetici sayısı azalsa da, bu seviyedeki yöneticilerin yaptıkları iş farklı bir önem kazanmaktadır. Şöyle ki orta düzey yöneticiler artık yukarıdan aşağıya bilgi akışını yönetmekten ziyade işletmenin hızlı hareket etmesini kolaylaştıracak yatay şebekeler yaratmakla yükümlüdürler. Bu nedenle özellikle çevresel değişim hızının yüksek olduğu sektörlerde, işletmelerin değişen çevresel koşullara uyum sağlama kapasitelerini artırmada orta düzey yöneticilerin önemli bir rol üstlendiklerini belirtebiliriz. İşletmenin üst seviyesinde belirlenen stratejiler ne kadar kusursuz olursa olsun, bunların başarıya ulaşması ancak orta düzey yöneticilerin işlerini iyi yapmaları ile mümkün olacaktır.

**Alt Düzey Yöneticiler**

Alt düzey yöneticiler, yönetsel hiyerarşi ile yönetici unvanı olmayan çalışanlar arasında bir tür aracı konumundadırlar.

*Alt düzey yöneticiler, yönetsel bir unvana sahip olmayan, çalışanların performansına yön veren ve işletmenin faaliyet konusunu oluşturan mal ya da hizmetlerin üretiminden doğrudan sorumlu olan yöneticilerdir.* Üretim sorumlusu, atölye şefi, büro yöneticisi gibi unvanlara sahip bu kişilerin temel yükümlülüğü işletmenin ürettiği ürün ya da hizmetin üretilmesi sürecinde doğrudan yer alan çalışanların performanslarının yönetilmesidir. Bir başka ifade ile alt düzey yöneticiler, işletmenin ürettiği mal ya da hizmetin müşteriye sürekli bir şekilde ulaşmasını sağlamakla görevli kişilerdir.

Alt düzey yöneticiler diğer iki yönetici grubundan farklı olarak, herhangi bir yönetsel unvana sahip olmayan kişileri yönetmektedirler. Alt düzey yöneticilerin iş tanımının odaklandığı iki temel nokta, çalışanların bireysel performansının yönetimi ve bilgilendirilmesidir. Bireysel performans yönetimi; çalışanları motive ve disipline etme, çalışanların performanslarını izleme ve buna ilişkin geri bildirimde bulunma, iletişimi güçlendirme gibi olguları kapsamaktadır. Bilgilendirme ise çalışanların işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin olarak verilecek eğitim ve yetiştirme faaliyetlerine dikkat çekmektedir.

Alt düzey yöneticiler ayrıca orta düzey yöneticilerin orta vadeli planları ile uyumlu ayrıntılı faaliyet planı ve iş takvimi oluşturma işini de gerçekleştirirler. Bu bağlamda elbette ki alt düzey yöneticilerin plan ve programları orta ve üst düzey yöneticilerin planlarına kıyasla çok daha kısa vadelidir.

**8.4.YÖNETİMİN İŞLEVLERİ**

Yönetimin bir süreç olarak ifade edilmesi, bu süreç bağlamında bir takım adımların ya da yönetimin işlevlerinin varlığına işaret etmektedir. İşletme içerisinde konumu ve bölümü ne olursa olsun tüm yöneticiler, örgütsel amaçların gerçekleşmesini sağlamak amacıyla bu işlevlerden yararlanırlar. Yönetimin işlevlerine ilişkin farklı sınıflamalar olmakla birlikte, en temel şekliyle yönetimin dört işlevinin olduğu söylenebilir: Planlama, örgütleme ya da organize etme, yöneltme ya da yön verme ve kontrol etme. Dairesel bir faaliyet olarak ortaya çıkan yönetim, planlama ile başlayacak, kontrol sonucu ortaya çıkan durumdan hareketle yapılacak yeni bir planla devam edecektir. Bu anlamda *yönetim süreci asla bitmeyen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.*

**Planlama**

*Planlama, amaçların oluşturulması ve izlenecek yolun belirlenmesi, kural ve usullerin tespiti, hem işletme hem de çalışanlar için planların geliştirilmesi ve geleceğin işletme için neler getireceğinin tahmin edilip yansıtılması sürecidir.* İşletmeler, belirli amaçları gerçekleştirmek için var olduğuna göre birilerinin bu amaçları ve bunlara ulaşma yollarını belirlemesi gerekmektedir. Bu iş, yönetimin birinci işidir. Yönetimin ilk işlevi olan planlama, işletme amaçlarının belirlenmesi, bu amaçlara hangi araçları kullanarak hangi sürede ulaşılacağının ortaya konması, daha sonra ise hangi seçeneklerin işletmeyi en doğru şekilde bu amaçlara ulaştıracağının tespit edilmesi gibi olguları kapsamaktadır. Bir başka ifade ile planlama, işletmenin gelecekte nerede olmak istediğinin belirlenmesi ve oraya nasıl gidileceğinin ortaya konması demektir.

Planlamanın tanımından da anlaşılabileceği gibi yöneticiler planlamayı üç sebepten dolayı gerçekleştirirler:

* İşletmenin gelecekteki genel yönünü tespit etmek (kârı ya da pazar payını artırmak gibi),
* İşletme amaçlarını gerçekleştirebilmek için hangi kaynakların gerekli olduğunu belirlemek ve bunları yönlendirmek,
* İşletme amaçlarına ulaşmak için hangi işlerin yapılması gerektiğine karar vermek.

Örgütsel hiyerarşinin her düzeyindeki yöneticiler planlamaya önem vermelidir. Üst yönetim, genel amaç ve stratejileri belirlerken, hiyerarşik yapılanmanın daha alt kademelerinde yer alan yöneticiler ise bölümleri, takımları ya da iş grupları için, genel örgütsel amaç ve stratejilere uygun, operasyonel planlar yapmak durumundadır. Ayrıca tüm yöneticiler, kendi bölümlerinin amaçlarının gerçekleşebilmesi için, sorumlu oldukları kaynakların idaresine ve koordinasyonuna ilişkin olarak da planlar ortaya koymak zorundadırlar.

Yönetim sürecinin ilk adımı olan planlama, bir açıdan sürecin en önemli adımı olarak ifade edilebilir. Çünkü bu aşamada yapılan bir hata ya da yanlışlığı sonraki aşamalarda düzeltmek mümkün değildir. Zira sürecin sonraki aşamalarında sürekli olarak yapılan planlar referans alınarak ona göre hareket edilecektir. Bu nedenle planlama eksikliği ya da zayıflığı, işletmenin başarısını olumsuz bir şekilde etkileyecektir. Pek çok işletmenin yaşadığı başarısızlık, yöneticilerinin çalkantılı çevresel koşullar altında piyasa koşullarının akış yönünü göremeyip etkili planlar ortaya koyamamaları ile ilişkilidir. Planlama, değişen koşullara uyum sağlayabilmek için sürekli değerlendirilmesi gereken dinamik nitelikteki bir süreç olarak düşünülmelidir.

**Örgütleme**

Örgütleme, iş ve sorumlulukların kimler tarafından yerine getirileceğinin belirlenmesidir.

Planlar ortaya koyulduktan sonra yapılması gereken şey, görece soyut olan bir takım fikirlerin somut gerçekler haline dönüştürülmesidir. Bu doğrultuda *örgütleme; çalışanların, yönetimin planlarını ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirmelerini mümkün kılacak ilişki yapısının ortaya konma sürecidir.* Bir başka ifade ile örgütleme, yapılacak işlerin ve bu işleri kimin nasıl yapacağının belirlenmesi anlamını taşımaktadır. Etkin bir örgütleme ile yöneticiler beşeri, maddi ve bilgi kaynaklarını daha iyi koordine edebileceklerdir. İşletmenin başarısı büyük ölçüde yönetimin tüm kaynaklardan etkin ve verimli bir şekilde yararlanmasına bağlıdır.

Örgütleme işlevi, pozisyonlar ve bölümler oluşturarak bir yapısal bütün oluşturma işidir. Böylelikle karar alma otoritesinin ne şekilde kullanılacağı, işlerin neler olduğu, işleri kimin gerçekleştireceği, ne şekilde gruplandırılacağı ve kimin kime karşı sorumlu olacağı gibi sorular cevaplanmış olacaktır.

Yöneticiler işletme içerisindeki çalışanları örgütleyerek işletmenin bütününde bilgi, kaynak ve iş akışını mantıklı, akılcı ve verimli bir şekilde temin etme olgusunu gerçekleştirmeye çalışırlar. Yönetim sürecinin ikinci adımı olan örgütleme işlevi içerisindeki her şey elbette ki daha önce geliştirilmiş örgütsel planlar doğrultusunda yapılacaktır.

Bir bütün olarak değerlendirildiğinde örgütleme işlevi şu adımları içermektedir:

* Yapılacak görev, iş ve faaliyetlerin belirlenmesi,
* Bu işleri yapacak kişilerin seçilmesi,
* İşlerin birbirleriyle ilişkilendirilerek bölümlerin oluşturulması,
* Otorite, karar alma gücünün ve bilgi akışının ya da iletişim mekanizmasının işletme içerisinde dağılımının belirlenmesi,
* Çalışanların yapacakları işlerin eşgüdümünün sağlanması.

**Yöneltme**

Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için etkili bir yön verme önemli bir ön koşuldur.

*Yöneltme, çalışanların örgütsel amaçları başarma yolunda motive edilebilmesi için etki olgusundan yararlanılmasıdır.* Her işletme içerisinde çalışanlar mevcuttur ve yöneticilerin en önemli mücadele alanlarından birisi, çalışanların eylemlerinin örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesidir. Planlar hazırlandıktan, yapı belirlendikten ve “doğru” insanlar işe alındıktan sonra yapılması gereken, tüm bu oluşumun amaçlara yönelik olarak harekete geçirilmesidir. Büyük ölçüde liderlik becerisi gerektiren bu işlevi yerine getirebilmek için yöneticilerin bireysel temelde ve grup bazında davranışın dinamiklerini anlayabilmeleri, çalışanları motive edebilmeleri ve etkin birer iletişimci olmaları gerekmektedir.

Yöneltme işlevi paylaşılan bir kültür ve değerler bütünü oluşturma, işletme bütününde amaçları çalışanlara aktarma, kabul ettirme ve çalışanlara yüksek performans ortaya koyma isteğini aşılama anlamına gelmektedir. Belirsizlikle özdeşleşen bugünün işletmecilik koşullarında kültürü şekillendirme becerisi, amaçları etkili bir şekilde aktarmak ve çalışanları motive etmek başarı açısından kritik öneme sahip konulardır. Bugünün dinamik ve değişken koşullarında ayrıca geleceği öngörüp tasarlayabilmek ve bu öngörüyü gerçekleştirme hedefi doğrultusunda çalışanları güçlendirmek de etkili yön verme için gerekli diğer önemli noktalardır. Yöneticilerin çalışanları motive edip onların eylemlerine, doğru yön verebildiklerinde, en etkin iletişim kanallarını seçtiklerinde ve çalışanlar arasındaki çatışmaları çözebildiklerinde yön verme işlevini etkin bir şekilde gerçekleştirdiklerini belirtebiliriz.

**Kontrol**

İşletme amaçları oluşturulup, planlar formüle edilip, yapısal düzenlemeler gerçekleştirilip, çalışanlar işe alınıp, yerleştirilip motive edildikten sonra da işletme içerisinde yanlış giden bir şeyler olabilmektedir. Bu nedenle yönetimin bir başka işlevi, işletme performansı ile stratejik ve operasyonel planların gerçekleşme derecesinin izlenmesidir. *Kontrol, planlanan ile uygulamada gerçekleşen arasındaki sapmanın belirlenmesidir.* Kontrol kapsamında çalışanların işle ilişkili eylemlerinin izlenmesi, işletmenin belirlenen amaçlar doğrultusunda işleyip işlemediğinin tespit edilmesi, bu doğrultuda gerekli düzeltici faaliyetlerin yapılması söz konusu olmaktadır. Bir işletme, planlar doğrultusunda faaliyette bulunmuyorsa, yöneticilerin düzeltici tedbirler alması zorunludur. Bu tedbirler, planların uygulanmasındaki hata ya da yanlışlıkların giderilmesi şeklinde olabileceği gibi, planların kendisinde değişiklik yapmak biçiminde de olabilir.

Kontrol işletme açısından son derece önemli bir işlevdir. Çünkü kontrol sayesinde işletmenin amaçlar doğrultusunda faaliyette bulunup bulunmadığı ortaya çıkmaktadır.

Kontrol işlevinde ölçüt olarak iki olgu öne çıkmaktadır: İşletmenin planları ve gerçek performansı. Bu ise bir kere daha planlamanın en önemli işlev olduğunu hatırlatmaktadır. Planlama işlevini etkili bir şekilde gerçekleştirip, uygun planlar ortaya koyamayan ya da zayıf planlama gerçekleştiren işletmelerin kontrol işlevini de doğru bir şekilde yapabilmeleri mümkün olmayacaktır. Çünkü bu durumda performanslarını kıyaslayabilecekleri standart ya mevcut olmamakta ya da yetersiz kalmaktadır. Bu ise işletme faaliyetlerinin yerinde olup olmadığının değerlendirilmesini imkânsız hale getirecektir. Bu durumda da işletme, performansını artıramayacak, düzeltemeyecek, kendini geliştiremeyecek ve rekabet edebilirliğini koruyup sürdüremeyecektir.

Güçlendirme uygulamalarının artışı ve çalışanlara güvenin gittikçe daha fazla vurgulanması, işletmelerin, kurum içerisinde yukarıdan aşağıya doğru kontrol mekanizmasına daha az önem atfedip çalışanların eğitim ve geliştirme olanaklarını artırmaya daha fazla yer ayırmalarına sebep olmaktadır. Zira artan eğitim ve geliştirme olanakları, çalışanların kendi hatalarını ayıklayıp kendilerini geliştirebilecekleri bir iş ortamı oluşturma amacına hizmet etmektedir.

**8.5.YÖNETSEL BECERİLER**

Yukarıda ifade ettiğimiz yönetim işlevlerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmek için yöneticiler bir beceri setine ya da karışımına ihtiyaç duyarlar. Beceri kelimesi, bir şeyi maharetle ya da ustalıkla yapma yeteneğini ifade etmektedir. İşletmeler yöneticilerini seçerken ya da değerlerken üç tür beceriyi ölçüt olarak kullanırlar. Bu beceri türleri; teknik beceri, beşeri beceri ve kavramsal beceri şeklindedir.

**Teknik Beceriler**

*Uzmanlaşılmış bir alanda bilgi, yetenek ve deneyime sahip olunması ve bu bilginin uygulamaya yansıtılması ile teknik beceriler ortaya çıkmaktadır.* Teknik beceriler, yöneticilerin belirli bir konu ya da alanda söz konusu araç, teknik, usul ya da işlemlere ilişkin bilgilerini uygulamaya geçirmelerini sağlar. Bu beceriler genellikle öğretilebilir becerilerdir. Dolayısıyla bu tür beceriler gerektiğinde ilgili çalışanlara kazandırılabilir. Mali tablolar hazırlama, bilgisayar programlama, bir inşaatın tasarımını gerçekleştirme, ya da pazar araştırması raporu hazırlama teknik beceri gerektiren konulara örnek olarak verilebilir. Bu doğrultuda örneğin cerrahlar, sekreterler, otomotiv işçileri ve bilgisayar programcıları teknik becerilerini yaptıkları işte her gün kullanmaktadırlar. Teknik beceriler özellikle alt düzey yöneticiler için son derece önemlidir. Çünkü alt düzey yöneticiler, işletmenin ürün ya da hizmetini doğrudan üretmekle görevli çalışanlara en yakın çalışan yönetici grubudur. Alt düzey yöneticiler, görev yaptıkları bölüm içerisindeki özel üretim ya da faaliyete ilişkin araç, teknik ve yöntemlerine hâkim olmak zorundadırlar. Böylelikle hem yeni çalışanların işe alıştırma eğitimlerini gerçekleştirebilir hem de çalışanların sorunları çözmelerine yardımcı olabilirler. Teknik beceriler ayrıca alt düzey yöneticilerin, çalışanlar tarafından çözülemeyen sorunların üstesinden gelmelerini de sağlamaktadır. Tüm bu içerik, yönetsel hiyerarşik bütün içerisinde aşağıdan yukarıya doğru ilerlendikçe teknik becerilerin öneminin azaldığı anlamını taşımaktadır.

**Beşeri Beceriler**

Beşeri beceriler, özellikle üst yönetimle alt yönetim arasındaki bağlantıyı sağlamakla görevli orta düzey yöneticiler için daha gereklidir.

*Beşeri beceriler, diğer çalışanlar ile birlikte çalışabilme yeteneğini ortaya koyan becerilerdir.* Beşeri becerisi yüksek yöneticiler; takım çalışmasına yatkındırlar, diğer çalışanları duygu ve fikirlerini açıklamaya teşvik ederler, onların düşünce ve ihtiyaçlarına duyarlıdırlar, iyi bir dinleyici ve iletişim uzmanıdırlar. İşletme içerisinde yöneticiler grup dinamiklerini yönetmek, işbirliğini teşvik etmek, yaygınlaştırmak ve çatışmaları çözmek zorundadır. Bu doğrultuda beşeri beceriler, örgütsel hiyerarşik yapının her aşamasında önemli olmakla birlikte, özellikle orta düzey yöneticiler için daha gereklidir. Çünkü konumu gereği bu yöneticiler, üst yönetimle alt yönetim arasındaki bilgi akışını yönetmekle görevlidirler. Bu durumda bu yöneticiler görevlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için diğerlerinin görüşlerini sabırla dinleyebilmeli, farklı görüş ve düşüncelere saygılı olmalı ve çalışma grubu üyelerinin kendilerini özgürce ifade edebilecekleri bir iş ortamı oluşturmalıdırlar. Orta düzey yöneticiler sorumlu oldukları iş grubu dışındaki çalışan ya da yöneticilerle etkileşimde bulunduklarında da orta düzey yöneticiler bir tür irtibat yetkilisi konumundadır. Bu bağlamda da, iş grubunun ihtiyaçlarına ve karşılaştığı sorunlara ilişkin etkin iletişimde bulunmak ve iş grubunun ihtiyaç duyduğu bilgiyi, işletmenin diğer bölümlerinden elde ederek gruba aktarmak durumundadırlar. Tüm bu işlevlerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, beşeri becerilerin yüksekliğine bağlıdır. Bu nedenle bu tür becerilere sahip olmayan kişilerin iyi bir yönetici olması mümkün değildir.

**Kavramsal Beceriler**

Kavramsal beceriler, karmaşık durumları analiz etme yeteneğine ve işletmenin karşı karşıya bulunduğu zorluklarla mücadele etmeyi kolaylaştıran becerilere işaret etmektedir.

*Kavramsal beceri, işletmeyi bir bütün olarak görebilmeyi ve sistemin parçaları arasındaki ilişkiyi anlayabilmeyi sağlayan bilişsel yeteneği ifade etmektedir.* İşletmeyi bir bütün olarak görebilme, farklı bölümlerin faaliyetlerinin diğer bölümler ve işletmenin bütünü üzerinde nasıl bir etki yarattığını anlayabilme, işletmenin içinde bulunduğu çevreye ne ölçüde uyum sağladığını kavrayıp çevresel etkileri idrak edebilme gibi olguların tümü kavramsal beceri ile ilişkilidir. Kavramsal beceriler, yöneticilerin işletme içinden ve dışından akan kapsamlı bilgi tabanını işlemelerini sağlayarak bu bilgilerin ne anlama geldiğini belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Tüm bu konular üst düzey yöneticilerin iş tanımı kapsamında olduğundan işletme içerisinde kavramsal becerilere en çok ihtiyaç duyulan yer üst düzey yönetim kademesidir. Bir başka deyişle hiyerarşik yapı içerisinde aşağıdan yukarıya doğru çıkıldıkça kavramsal yeteneğe olan ihtiyaç artmaktadır.

Üst düzey yöneticiler, çoklu karmaşık sorunları teşhis etmek, anlamak ve çözmek zorundadırlar. Ancak kavramsal becerinin kullanılması ile gerçekleşebilecek bu durum, yöneticilerin olguları ve durumları doğru bir şekilde değerlendirerek alternatif çözüm önerileri geliştirmelerine büyük katkı sağlayacaktır. Bu nedenle işletmede hiyerarşik yapı içerisinde yukarı doğru ilerleyen yöneticilerde, kavramsal yeteneğin varlığı ve gelişimi işletmenin başarısı açısından son derece önemlidir. Bu noktada örneğin işletmenin üst yönetimine atanmış bir üretim yöneticisi, işini yaparken olgu, sorun ve teknik detaylara boğularak bakma eğilimini sürdürürse stratejik düşünemeyecek ve işletmenin karşı karşıya olduğu karmaşık sorunları tanımlayamayacak, değerlendirip çözemeyecektir.

**8.6.YÖNETSEL ROLLER**

Rol, bir davranışsal beklenti setini ya da bir bireyden gerçekleştirmesi beklenen eylemleri niteleyen kavramdır. Sosyal yaşam içerisinde bireyler, farklı ortamlarda farklı roller üstlenirler. Sosyal ortam değiştiğinde insanın üstlendiği roller de değişmektedir. Eğitim ortamını oluşturan sınıfta roller hoca öğrenci; evde anne, baba, evlat; samimi sosyal ortamlarda ise arkadaş şeklinde ortaya çıkabilmektedir.

İşletmeler de sosyal yaşamın içerisinde yer aldıklarına göre işletme içinde bu sistemi yönetme sorumluluğundaki yöneticilerin farklı rollerinden söz edebiliriz. Yöneticiler, daha önce açıkladığımız yönetsel işlevleri gerçekleştirirken çok çeşitli roller üstlenirler. Yöneticilerin işletmede üstlendiği farklı rolleri üç ayrı başlık altında toplamıştır: Kişilerarası roller, bilgi sağlama rolleri ve karar almaya ilişkin roller.

**Kişiler Arası Roller**

Kişiler arası rollerin başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi büyük ölçüde beşeri yetenek gerektirmektedir.

*Yöneticinin doğrudan biçimsel yetkisinden kaynaklanan bu roller, diğer işletme üyeleri ve işletme dışındaki ilgili kişilerle ilişkileri kapsamaktadır.* Daha önce açıklanan beşeri becerilerle son derece yakından ilişkili bu roller, mevki sahibi (birinci adam), lider ve irtibat yetkilisi rolleri şeklinde ortaya çıkmaktadır.

*Mevki sahibi rolü*, yöneticinin işletme içerisinde bulunduğu mevki nedeniyle yer alması gereken tören ve sembolik faaliyetlere dikkat çekmektedir. Biriminin en yetkili kişisi olarak yöneticiler, doğası gereği törensel bir takım faaliyetlere katılmak zorundadırlar. Örneğin yöneticiler sosyal faaliyetlere katılmak ya da gelen misafirleri ağırlamak durumunda kalabilirler.

Birimdeki bir çalışanın yüksek performans nedeniyle aldığı bir ödül ona muhtemelen birim yöneticisi tarafından takdim edilecektir. Bu tür faaliyetler içinde yer aldıklarında yöneticiler, mevki sahibi ya da birinci adam rolünü gerçekleştirmektedirler. *Lider rolü,* motivasyon, iletişim ve etkileme çabalarıyla çalışanlarla yakın ilişki oluşturulmasını içermektedir. Yöneticiler başında bulundukları birimin başarı ya da başarısızlığının nihai sorumlusu olduklarından, bu başarıyı gerçekleştirmek için birlikte çalıştıkları gruba liderlik etmek zorundadırlar. Bu sıfatla yöneticiler, çalışanları ile birlikte ve onlar aracılığı ile örgütsel amaçlara ulaşmak için çaba gösterirler.

Yöneticilerin kişilerarası rollerinin sonuncusu olan *irtibat yetkilisi rolü,* yöneticinin hem işletme içerisinde diğerleri ile birlikte çalışırken kurmaları gereken temasa, hem de işletme dışındaki taraflarla olumlu ilişkiler oluşturabilmelerinin gerekliliğine dikkat çekmektedir. Yöneticiler önemli örgütsel konulara hassasiyet göstererek hem kurum içinde hem de kurum dışında kurumsal amaçların gerçekleştirilmesini kolaylaştırıcı şebekeler kurmalıdırlar.

İşletme bütünü içerisinde herkes, işini yapabilmek için ihtiyaç duyduğu bilgi kaynaklarına ulaşmada yönetsel yapıyı ve yöneticileri temel almak durumundadır.

**Bilgi Sağlama Rolleri**

*Bu kapsamdaki roller, yöneticilerin birlikte çalıştıkları işletme üyelerinin işlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgiyi sağlamaktan sorumlu olduğunu anlatan rollerdir.* Yöneticilerin sorumluluklarının en doğal yansımalarından biri, sorumlu oldukları birim içerisinde iletişim merkezi ve işletme içerisindeki diğer iş grupları için iletişim kaynağı olmalarıdır.

Yöneticilerin bilgi sağlama rollerinden biri olan **monitör rolü,** yöneticinin yararlı bilgi elde etmek amacıyla işletmenin iç ve dış çevresini sürekli bir şekilde taramasını kapsamaktadır. Yöneticiler, astlarından ve işletme dışındaki diğer temas noktalarından bilgi elde ederek iş grupları ve genel olarak işletme için fırsat ve tehditleri belirlemeye çalışırlar.

*Dağıtıcı rolü* ise, yöneticinin kendisinde toplanan bilginin büyük bir bölümünü ilgili kişilerle paylaşması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda yöneticiler önemli ve gerekli bilgileri iş gruplarındaki çalışanlara aktarırlar. Bilginin doğasına bağlı olarak yöneticiler bazen de ilgili bilginin iş gruplarına ulaşmasına engel olurlar. En önemlisi yöneticiler sorumlulukları altındaki kişileri, işlerini etkili ve verimli bir şekilde yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgi ile donatmak zorundadırlar.

Bilgi sağlama rollerinin sonuncusu *yetkili konuşmacı rolü*dür. Yöneticiler birimleri ya da işletme dışındaki kişilerle bilgi alışverişinde bulunmak durumundadırlar.

Aynı şekilde tüketiciler işletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirdiği noktasında ikna edilmeli, kamu görevlileri de işletmenin kendini hukuk sistemi ile bağlı gördüğünden emin olmalıdırlar. Tüm bu konularda işletme yöneticilerinin söyledikleri yetkili konuşmacı rolünü oluşturmaktadır.

**Karar Almaya İlişkin Roller**

Son olarak yöneticiler karar almaya ilişkin bir takım roller de üstlenmektedirler. *Bu rolleri ile yöneticiler elde ettikleri bilgiyi işleyerek bir sonuca varmaktadırlar.* Elde edilen bilgi, işlenip bir sonuca dönüştürülerek karara bağlanmadığı sürece anlamsız bir varlıktır. İşte bu kararları almak, yöneticilerin en temel işlerinden biridir. Yöneticiler bu rolleri ile iş gruplarını çeşitli faaliyetlere yönelterek ve kaynakları dağıtarak işletme amaçlarının gerçekleşmesini sağlamaya çalışırlar.

Karar alma, yönetici tanımında kullanılacak ölçüde asli bir yönetici rolüdür. Bir yönetici tanımına göre yönetici, karar alan kişidir.

Yöneticilerin karar almaya ilişkin rollerinden biri *girişimci rolü*dür. Hatırlanacağı gibi monitör rolü ile yöneticinin fırsat ve tehditleri tanımlamak için işletmenin iç ve dış çevresini taradığı ifade edilmişti. İşte girişimci olarak da yöneticiler, tanımlanan fırsatlardan yararlanmayı mümkün kılan projeleri başlatırlar. Bu rol genellikle yeni bir ürün, hizmet ya da süreç geliştirme şeklinde kapsamlı değişim içeren bir roldür.

Karar vermeye ilişkin ikinci bir rol *uyuşmazlıkları çözücü rolü*dür. Her işletme içerisinde, yönetim işi ne ölçüde başarılı bir şekilde gerçekleştirilirse gerçekleştirilsin, mutlaka bir takım sorunlar olacaktır. Bu nedenle yöneticiler çatışmalar yaşandığında bu çatışmalarla başa çıkmak ve onları çözmek zorundadırlar. Çatışmayı çözmek kızgın bir müşteri ile ilgilenmek ya da işbirliğine pek de yatkın olmayan bir tedarikçi ile müzakere etmek şeklinde olabileceği gibi çalışanlar arasındaki bir münakaşaya müdahale etmek biçiminde de ortaya çıkabilir. Yöneticilerin karar almaya ilişkin önemli rollerinden bir diğeri *kaynak dağıtıcı rolü*dür. Bu rolle yöneticiler işletme kaynaklarının hangi projelere tahsis edileceğini belirlerler. Bu noktada öncelikle mali kaynaklar ya da donanıma (araç-gereç ve teçhizat) ilişkin kaynaklar akla gelse de başka önemli kaynaklar da projelere tahsis edilmektedir. Örneğin yöneticinin zamanı en değerli kaynaklardan biridir ve bir yönetici belirli bir projeye zaman ayırmaya karar verdiğinde de kaynak dağıtımı yapmaktadır. Bilgi de aynı şekilde önemli başka bir kaynaktır. Yöneticiler belirli bilgi kaynaklarına erişim sağlayarak bir projenin başarısına büyük ölçüde etki edebilirler.

Karar vermeye ilişkin son rol ise *müzakereci rolü*dür. Yöneticiler, zamanlarının önemli bir bölümünü müzakere etmekle ya da herhangi bir konuyu birileriyle tartışıp çözümlemekle geçirirler. Bu müzakere; çalışanlarla, tedarikçilerle, müşterilerle ya da diğer iş grupları ile olabilir. Yöneticiler, tarafı kim olursa olsun bu müzakereleri sorumlu oldukları iş grubunun işletme amaçlarını gerçekleştirmesini kolaylaştıracak şekilde yönetme sorumluluğundadırlar.

**YARARLANILAN VE BAŞVURULABİLECEK DİĞER KAYNAKLAR**

Akat, İ., Budak, G., Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi,* İzmir: Barış Yayınları.

Aksoy, Ş. (1986). *Introduction to Personel Administration.* Ankara: METU Publication.

Avcı, N. (1990). *Enformatik Cehalet,* Ankara: Rehber Yayıncılık.

Boone, L.E., Kurtz, D.L. (2002). *Contemporary Business.* Orlando: Harcourt Publishing.

Can,H., Tuncer, D., Ayhan, D.Y. (2005). *Genel İşletmecilik Bilgileri.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Clegg, S. (1990). *Modern Organization: Organization Studies in Postmodern World*, London: Sage Pub.

Cole, G.A.(1993). *Management: Theory And Practice.* London: DP Publications.

Daft, R.L., Kendrick, M., Vershinina, N. (2010). *Management.* Hampshire: Cengage Lerning.

DeGreene, K.B.(1973). *Sociotechnical Systems: Factors in Anlaysis, Design and Management,* New Jersey: Prentice Hall.

Dessler, G. (2001). *Management:Leading People and Organizations in the 21st Century,* New Jersey: Prentcie Hall.

Dura, C. (1990). *Bilgi Toplumu.* Ankara: Bil Ofset Matbaası.

Gitman, L.J., McDaniel, C. (2002). *The Future of Business.* Ohio: Southwestern Publishing.

Hatch, M.J. (1997). *Organization Theory*. New York: Oxford University Pres.

Hellriegel, D., Jackson, S.E., Slocum, J.W. (2002). *Management: A Copmetency-Based Approach.* Ohio: Southwestern Publishing.

Huczynski, A., Buchanan, D. (2001). *Organizational Behavior,* England: *An Introductory Text.*

İşcan, Ö.F., Naktiyok, A. (2005). *Dijital Çağ Örgütleri.* İstanbul: Beta.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta.

Lewis, P.S., Goodman, S.H., Fandt, P.M. (1998). *Management: Challenges in the 21st Century.* Ohio: Southwestern Publishing.

Lockett, A. ve Thompson, S.(2001). “The Resource-Based View and Economics”, *Journal of Management,* 27, ss.723-754. Maviş, F. (2005). “Yönetim Kavramı”. Güneş N. Berberoğlu (Ed.) *Genel İşletme.* (ss.95-112). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Mintzberg, H. (1990). “The Manager’s Job: Folklore and Fact”, Harvard Business Review, March-April, ss. 49-61.

Naylor, J. (1999). *Management*. U.K.: Pitman Pub.

Robbins, S.P. (2000). *Managing Today.* New Jersey: Prentcie Hall.

Rundell, A.G. ve Mejia, L.R.G. (2002). “Power as a Determinant of Executive Compensation”, *Human Resource Management Review,* 12, ss.3-23.

Şimşek, Ş. (2010). *İşletme Bilimlerine Giriş.* Konya: Eğitim Kitabevi.

Ülgen, H., Mirze, K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim,* İstanbul: Arıkan.

Williams, C. (2002). *Effective Management.* Ohio: Southwestern Publishing.

Zakus, J.D.L.(1997). “Resource Dependency and Community Participation in Primary Health Care”, *Social Science & Medicine,* 46 (4-5) ss.475-494.